

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHODPODÁŘSKÁ

Hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Evaluation of Company's Competitive Ability

Student: Andrea Mičkalová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Křibíková

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Hodnocení konkurenceschopnosti podniku“ včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

Andrea Mičkalová

V Ostravě dne 5. května 2009

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Pavlíně Křibíkové za její pomoc při vypracování mé bakalářské práce a také panu Tomáši Norovi a dalším z řad zaměstnanců firmy Sappex Trade s.r.o. za pomoc při získávání potřebných informací a podkladů k analytické části práce.

Obsah

1. ÚVOD	3
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	5
2.1. Pojetí konkurence.....	5
2.1.1. Pojetí konkurence v mikroekonomii	5
2.1.2. Marketingově orientované pojetí konkurence	8
2.2. Konkurenceschopnost	13
2.3. Konkurenční výhoda	14
2.4. Metody	14
2.4.1. SWOT analýza	14
2.4.2. PEST analýza	18
3. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU.....	22
3.1. Základní údaje	22
3.2. O společnosti	22
3.3. Organizační struktura	24
4. ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	25
4.1. Porterův model konkurenčních sil	25
4.1.1. Hrozba nových konkurentů	25
4.1.2. Vyjednávací síla zákazníků	26
4.1.3. Vyjednávací síla dodavatelů.....	27
4.1.4. Soupeření mezi firmami	28
4.1.5. Nebezpečí substitučních výrobků	30
4.2. SWOT analýza	30
4.2.1. Matice SWOT	31
4.2.2. Analýza silných a slabých stránek podniku.....	32

4.2.3. Analýza příležitostí a hrozeb podniku	35
4.3. PEST analýza	37
4.3.1. Politické a legislativní faktory	37
4.3.2. Ekonomické faktory	39
4.3.3. Sociální a demografické faktory	43
4.3.4. Technologické faktory	46
5. NÁVRHY, OPATŘENÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	47
6. ZÁVĚR.....	49
Seznam použité literatury	51
Seznam zkratk.....	53
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	54
Seznam příloh	55

1. Úvod

Konkurence je dnes mezi podniky v tržním prostředí naprostou samozřejmostí. Je mnoho podniků, které si navzájem konkurují, snaží se získat různé výhody oproti své konkurenci a být vždy „o krok napřed.“ Podnik, který chce být v tomto konkurenčním prostředí úspěšný, musí být schopen nejen vyrábět kvalitní produkty či poskytovat kvalitní služby, ale musí je také umět propagovat a v neposlední řadě i prodat. Avšak tržní prostředí ve kterém se firmy nacházejí se postupem času a pod vlivem různých faktorů neustále mění. Tím se mění i samotná konkurence a zasahuje do činnosti podniku, jeho hospodaření a samotného řízení. Objevují se různé inovace a pokroky ať už v technologických postupech či v technice samotné. Podniky se s těmito technickými a technologickými pokroky musí snažit vyrovnat a nebýt pozadu.

Téma bakalářské práce „Hodnocení konkurenceschopnosti podniku“ bylo zvoleno na základě skutečnosti, že konkurence se vyskytuje na každém trhu a setkáváme se s ní velmi často, i kdyby jen v roli potencionálních zákazníků o které firmy v konkurenčním boji usilují. Pro práci byl zvolen jeden z malých podniků, jelikož je zřejmé, že malé podniky se ocitají ve větším hrožení, co se konkurence týče, než střední a velké podniky.

Společnost Sappex Trade s.r.o. se zabývá dodávkami a montáží výplní stavebních otvorů. V této oblasti je sledování vývoje technických pokroků pro udržení firmy na trhu velmi důležité. Tato oblast se neustále vyvíjí a objevují se stále nové firmy, které se snaží v tomto odvětví uspět.

Práce je rozdělena do dvou základních částí, z nichž první je částí teoretickou a druhá je částí analytickou. V teoretické části bude nastíněno teoretické zázemí práce. Následně se bude věnovat popisu analýz, které budou využity v druhé, tedy analytické, části práce. V analytické části se bude nejprve věnovat popisu společnosti Sappex Trade s.r.o. a po té budou provedeny jednotlivé analýzy, z nichž vyplynou určité závěry, potřebné k nalezení vhodných opatření a návrhů řešení.

Cílem bakalářské práce je analýza postavení společnosti Sappex Trade s.r.o. na trhu s dodávkami a montáží výplní stavebních otvorů. Nalezení jejích příležitostí oproti jiným firmám, identifikace nedostatků a posouzení konkurenceschopnosti zvoleného podniku. Prostřednictvím identifikace slabých a silných stránek a příležitostí a ohrožení a následného zamyšlení se nad možnou eliminací slabých stránek a hrozeb a efektivním využitím silných stránek a příležitostí podniku, v závěru dopějeme k souhrnnému zhodnocení celkové konkurenceschopnosti společnosti Sappex Trade s.r.o.

2. Teoretická východiska práce

2.1 Pojetí konkurence

„Konkurence podle slovníku cizích slov (Slovník, 2002, s.205) představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický atd. V podnikání nelze ani jeden z těchto zorných úhlů konkurence opomíjet, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Především bychom si měli uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů).“ [5, str.65]

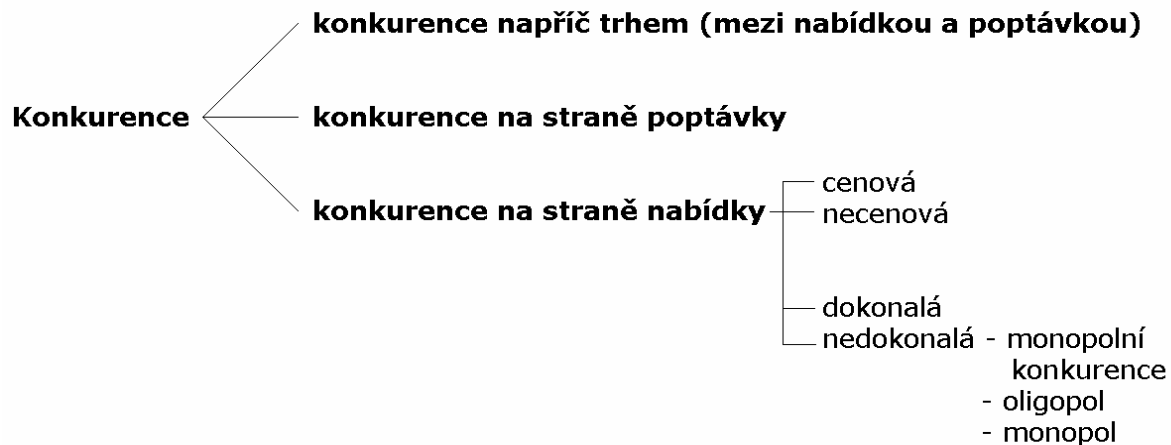
Konkurence na náročných trzích velmi často způsobuje, že firma, která byla úspěšná v minulosti, musí po určité době své těžce vydobyté místo na trhu postoupit firmě jiné, úspěšnější. [1]

2.1.1 Pojetí konkurence v mikroekonomii

V mikroekonomii se konkurence obvykle definuje jako rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurence napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky a poptávky. Skutečná ekonomická konkurence může existovat a volně působit jen v tržním hospodářství. Konkurence z mikroekonomického hlediska má mnoho dalších forem a projevů. Někde si konkurenti konkurují cenou, jinde pomocí reklamy apod., což je způsobeno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence. [5]

Formy konkurence z mikroekonomického pohledu můžeme znázornit následujícím schématem, zobrazeném na obr. č. 1.

Obr. č. 1: Formy konkurence [5, str.66]



Shrnutí některých charakteristik konkurence podle hlavních proudů mikroekonomie.

1. Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Výrobci mají zájem prodat to, co vyrobili, s co nejvyšším ziskem. Spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnižší cenu. Jde tedy o protichůdné postoje. Rovnovážný stav je tedy určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Pro nabídku je např. cena nízká, pro poptávku vysoká. Chtějí-li obě strany plnit svoje potřeby, musí se tomuto bodu přiblížit.

2. Konkurence na straně poptávky

Je střetem zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence roste zejména, je-li poptávka vyšší než nabídka. Pak konkurence mezi spotřebiteli vede k růstu ceny.

3. Konkurence na straně nabídky

Každý výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Dalším cílem je oslabování pozic svých konkurentů. Velmi výraznou dynamiku získá konkurence na straně nabídky v případě, kdy nabídka je menší než poptávka. Pak konkurence mezi výrobci vede obvykle k poklesu ceny.

Konkurenci na straně nabídky mikroekonomie dále rozvětňuje na cenovou, necenovou, dokonalou a nedokonalou.

3a) Cenová a necenová konkurence

Podstatou *cenové konkurence* je využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. To znamená, že jde o snahu výrobců přilákat prostřednictvím snižování cen vlastního zboží nejvíce kupujících.

Necenová konkurence je založena na snaze získat zákazníka jinými metodami, než je cenová konkurence. Především se jedná o metody konkurenčního boje, založené na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, designu, image apod.

V praxi se na straně nabídky obvykle setkáváme s propojením obou základních forem konkurence, tedy cenové i necenové. Obě tyto formy se na trhu prolínají a doplňují.

3b) Dokonalá a nedokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je do značné míry ideálním stavem, respektive teoretickým východiskem pro další reálné úvahy. Je charakterizována existencí velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky a rovněž napříč trhem.

V reálném ekonomickém světě se můžeme setkat převážně s různými formami *nedokonalé konkurence*. Ekonomická teorie rozlišuje tzv. monopolní konkurenci, oligopol a monopol.

- Monopolní konkurence - jde o trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci a s volným vstupem na trh.
- Oligopol - jde o situaci na trhu, na kterém je nabídka uskutečňována jen malým počtem prodávajících.
- Monopol je tržní situace, při které pouze jeden dodavatel (monopolista) dodává jeden výrobek řadě zákazníků.

Cenovou konkurenceschopnost je nutné odlišovat od kvalitativní konkurenceschopnosti. Kvalitativní konkurenceschopnost závisí na faktorech, jako jsou užité vlastnosti výrobků, spolehlivost, pověst značky, podmínky financování nebo způsobu prodeje. V tomto případě ceny hrají až druhořadou roli a jejich snížení nebo zvýšení při znehodnocení či zhodnocení měny, se na konkurenční schopnosti zásadně projevují. [5]

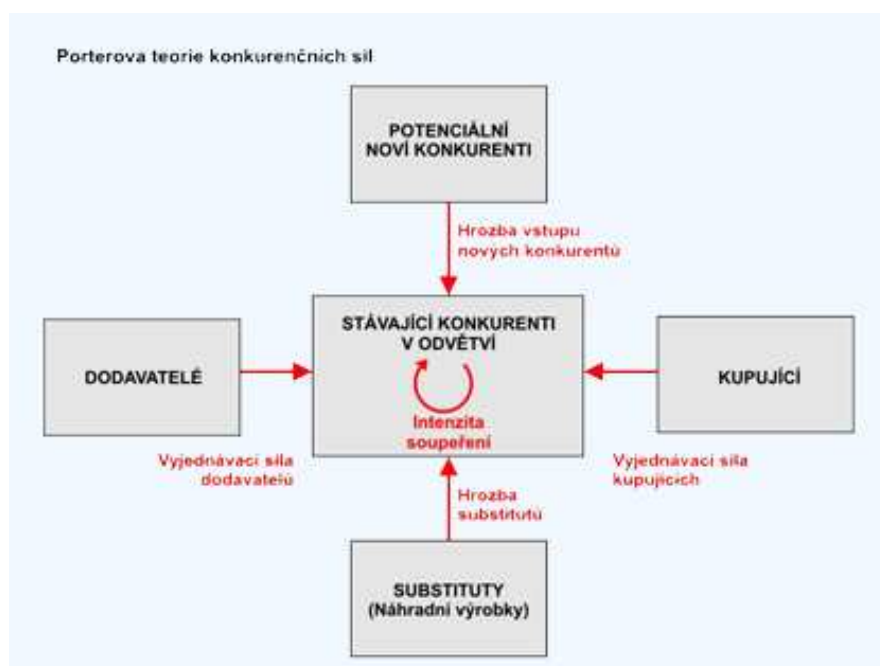
2.1.2 Marketingově orientované pojetí konkurence

A) Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví podle této teorie je závislá na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku odvětví.

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Graficky jsou konkurenční síly v odvětví znázorněny na obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Porterův konkurenční model [14]



Těchto pět uvedených konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje běžně chápané hranice konkurenčního pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. [6]

Noví konkurenti

Rivalita začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. Rychlost vstupu nových firem na trh je většinou ovlivněna dvěma typy bariér.

První bariérou je bariéra strategická, kde současní výrobci dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní. Např. v případě cenové války mohou využít svou volnou kapacitu, kterou si pro tuto chvíli udržovali. Nebo jakmile se na trh pokusí vstoupit někdo nový, použijí novou moderní technologii, kterou do této chvíle zadržovali.

Druhou bariérou je bariéra strukturální, která je pro nově příchozí společnosti dána požadovanou výrobní kapacitou, kterou potřebují, aby dosáhly rozumné nákladové ceny, dále pak nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům a v neposlední řadě také investicemi, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.

Nebezpečí substitučních výrobků

Tyto výrobky vždy ohrožují stávající výrobce. Jsou jimi výrobky, které po funkční stránce nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí stoupá při vyšší pružnosti zákazníka, jakmile se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo když zákazníci mohou lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu.

Vyjednávací síla zákazníků

Síla kupujících závisí na následujících pěti faktorech:

- a) Počet zákazníků – Zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní, tzn. mohou se sjednotit v prosazování svých zájmů.
- b) Stupeň koncentrace zákazníka – Jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek je lepší.
- c) Nebezpečí zpětné integrace – Ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což poměrně často vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce a polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá.
- d) Stupeň diferenciací výrobku – Jestliže odběratel nemá jinou možnost, než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má více možností při vyjednávání.

- e) Citlivost na kvalitu produktu – preferuje-li zákazník kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě svých výrobků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Všechny faktory, které jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu odběratelů, se vztahují také na dodavatele. Avšak dodavatelé mají oproti odběratelům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Dodavatelé disponují vyjednávacími silami jako např. zvýšení svého stupně konkurence, zjednodušení a harmonizace zpětné integrace, dodávky jedinečných produktů, dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu a opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.

Soupeření mezi existujícími firmami

Soutěžení mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje:

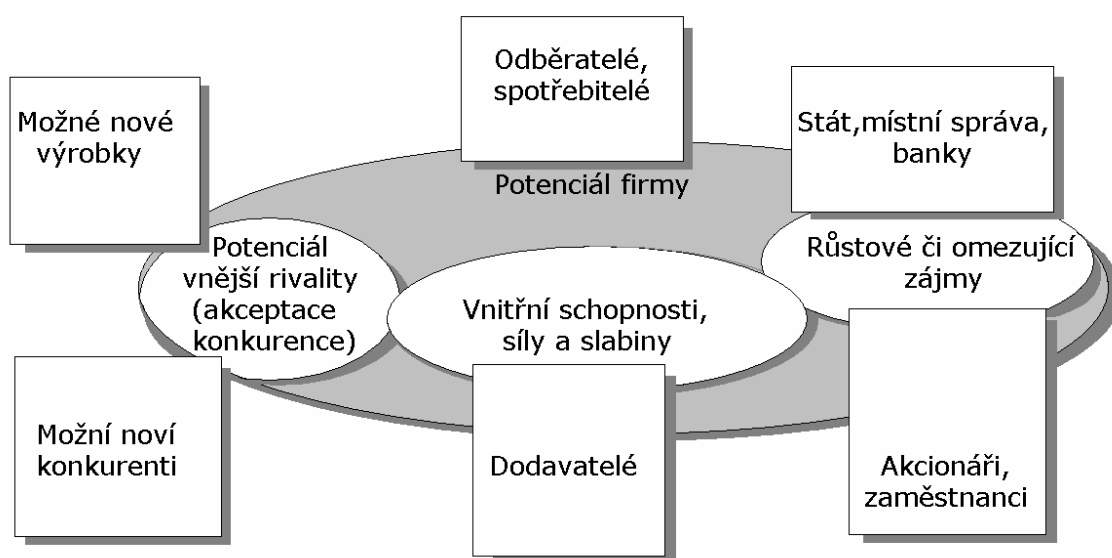
- a) Stupeň koncentrace – Vztahuje se na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím větší je stupeň koncentrace, tím je i ostřejší konkurence. Aktivita jednoho, způsobí okamžitou reakci konkurence. V takových situacích se často stává, že firmy sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci.
- b) Diferenciace výrobků – Konkurence se zvyšuje, jestliže se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být oslabena diferenciací produktu a vznikem preference značky.
- c) Změna velikosti trhu – Když se zvětší trh, dojde rychle k oslabení konkurence. Jakmile dojde na druhé straně k jeho stabilizaci, nadbytečné kapacity vedou často k intenzivnější konkurenci.
- d) Struktura nákladů – Mají-li dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci konkurovat si více cenou při smršťujícím se trhu. Pak dochází k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady.

- e) Rostoucí výrobní kapacita – V případě, že nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence.
- f) Bariéra vstupu – Jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. [5]

B) Síly v konkurenční strategii podle J. Jiráska

Pojetí konkurenčních sil M. E. Portera rozvíjí ve vztahu k formování konkurenční strategie firmy J. Jirásek. Ve své koncepci vymezuje dva „okruhy“ sil – vnitřní a vnější. Mezi vnější síly řadí: dodavatele, odběratele (spotřebitele), možné nové konkurenty, možné nové výrobky jiných výrobců, akcionáře (vlastníky), zaměstnance, stát, místní správu, banky. Vnitřní konkurenční síly firmy zahrnují: vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality (akceptace konkurence) firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy (tzn. ohrožení nebo příležitosti okolí). Model sil, které mají vliv na konkurenční strategii, je znázorněn na obrázku č. 3. [5]

Obr. č. 3: Model sil působících na konkurenční strategii dle J. Jiráska [5, str. 72]



Z modelu je vidět určité rozšíření rozsahu konkurenčních sil a zejména rozšíření pojetí „strategického“ potenciálu firmy o reflexi působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. Tímto J. Jirásek posouvá teorii konkurenčních sil směrem k teorii potenciálů. [5]

2.2 Konkurenceschopnost

Velmi důležitým předpokladem pro analýzu konkurenceschopnosti a jejích zdrojů je správné vyložení tohoto pojmu, což bývá většinou problémem. Definicí konkurenceschopnosti existuje nepřeborné množství. Základem úvah o konkurenceschopnosti firmy by se mělo stát zkoumání vztahu mezi produktem a potenciálem vytvoření produktu. [2]

Konkurenceschopnost jako potenciál

Podstata konkurence firem spočívá v jejich samotné konkurenceschopnosti. Je třeba si uvědomit, že konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat všeobecnými charakteristikami a speciální charakteristikou.

Všeobecnými charakteristikami je myšleno to, že existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Tedy pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy.

Speciální charakteristikou je skutečnost, že existuje externí zřetele hodný potenciál, omezující potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn. existuje zřetele hodný konkurent firmy buď na straně nabídky nebo na straně potřeby.[5]

Podle **M. E. Portera** vychází konkurenceschopnost z identifikace a využívání konkurenčních výhod, které by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví. [4]

2.3 Konkurenční výhoda

Pilířem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence, je konkurenční výhoda. Konkurenční výhoda se odvíjí od hodnoty, kterou je schopen podnik vytvořit pro své zákazníky. Vytvořená hodnota převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota vyjadřuje částku, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Může mít formu nižších cen než má konkurence za rovnocenné výrobky, služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které v konečném důsledku zastíní vyšší cenu. [7]

Konkurenční výhoda je nezbytně nutná pro zajištění prosperity podniku. Získání a udržení konkurenční výhody je nezbytné k dosažení žádoucího úspěchu. V případě, že podnik vlastní nebo dělá něco, co je těžce či obtížně dosažitelné, v lepším případě nedosažitelné pro konkurenty, je tato skutečnost základem konkurenční výhody a z toho plynoucích výnosů. [8]

Joseph Schumpeter došel k závěru, že pokud chce podnik v konkurenčním boji uspět, musí vyrábět jiné věci než konkurenti nebo věci stejné, avšak jiným způsobem. [8]

2.4 Metody

2.4.1 SWOT analýza

Pomocí této analýzy je podnik schopen zachovat si své stávající konkurenční postavení na trhu a nebo jej vylepšit. SWOT analýza patří mezi vhodné nástroje k ujasnění priorit v podniku, a to na základě identifikace silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podniku a příležitostí

(Opportunities) a hrozeb (Threats), které plynou z podnikového okolí. Prostřednictvím této analýzy dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. [10, 11]

Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. [10, 11]

Každý podnik má své slabé a silné stránky a také příležitosti a hrozby, a to v závislosti na tom v jakém odvětví se vyskytuje a jak vyspělé toto odvětví je.

Silné a slabé stránky

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na vnitřní prostředí firmy, to znamená na tzv. vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, apod. Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy, tzn. aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.

Silné stránky umožňují podniku odlišit se od své konkurence, a tím mu umožňují dosáhnout vyššího zisku. Konkurence se bude snažit a bude motivována k tomu, aby odhalila či napodobila silné stránky konkurenčního podniku.

Zdrojem silných stránek jsou schopnosti a majetek podniku.

Majetkem podniku se rozumí hmotný majetek (budovy, stavby, stroje, pozemky aj.), nehmotný majetek (ochranné známky, licence, patenty, know-how) a finanční majetek.

Podnikovými schopnostmi jsou především dovednosti podniku. Dovednostmi rozumíme např. způsob rozhodování manažerů podniku uvnitř řídicího procesu, který souvisí se stanovenými cíli, kterých chce podnik dosáhnout. Základem schopností je způsob, jakým jsou prováděna a přijímána rozhodnutí a propracovanost vnitřního řídicího systému podniku. [12]

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou např.:

- unikátní nebo jinak odlišné produkty či služby,
- jedinečné know-how, patenty, technologie, značka, reputace,
- výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu,
- finanční síla a zdraví firmy.

Slabými stránkami podniku mohou být např.:

- nedostatečná diferenciací produktů a služeb vzhledem ke konkurenci,
- špatná kvalita výrobků a služeb,
- slabá reputace a obchodní značka,
- omezený přístup k distribučním kanálům.

Příležitosti a hrozby

Při provádění externí analýzy podniku, bychom měli vycházet jak z konkurenčního prostředí firmy, což je nejbližší okolí podniku, tak i z podnikového makrookolí, které tvoří širší okolí podniku.

Příležitostmi podniku jsou především jeho schopnosti, jak dosáhnout jeho zvýhodnění oproti konkurenčním firmám a být tak úspěšnější na trhu. Neméně důležité je umět tyto příležitosti, pokud se podniku naskytnou, efektivně využít. [12]

Mezi příležitosti podniku řadíme:

- oslovení nových zákaznických segmentů,

- odstranění mezinárodních obchodních bariér,
- využití nových distribučních cest.

Hrozby podniku mohou zahrnovat:

- vysoká konkurence na trhu,
- cenové strategie a války,
- příchod konkurence s novým výrobkem, službou či řešením,
- tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní).

Typy zvolených strategií

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

- **S - O strategie** – využití silných stránek podniku a vzniklých příležitostí,
- **W - O strategie** – eliminace slabých stránek podniku pomocí příležitostí,
- **S - T strategie** – využití silných stránek pro minimalizaci hrozeb,
- **S - W strategie** – eliminace slabých stránek a současně i hrozeb.

Obr. č. 4: Využití SWOT analýzy při výběru strategií [10]

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

2.4.2 PEST analýza

Tato analýza vychází z podnikového makrookolí, které představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Jako klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza.

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.

Na prvním stupni zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast aktivního vlivu podniku. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde prakticky nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat (s výjimkou, která se týká velkých podniků), může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. Každý podnik se vyznačuje rozdílnou úrovní schopností vyrovnat se s těmito vlivy a aktivně na ně reagovat, která často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku. [8]

Každý podnik však ovlivňují jiné faktory. Cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam, jinými slovy, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde. [13]

Politické a legislativní faktory

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Politické a legislativní faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale současně také ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku např. prostřednictvím:

- daňových a protimonopolních zákonů,
- regulace zahraničního obchodu,
- ochrany spotřebitele,
- ochrany životního prostředí,
- cenové politiky, apod. [8]

Ekonomické faktory

Vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Základní indikátory stavu makroekonomického okolí mající bezprostřední vliv na plnění základních cílů podniku, jsou:

- míra ekonomického růstu,
- úroková míra,
- míra inflace,
- daňová politika,
- směnný kurz.

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu, ale i rozsah vzniklých hrozeb. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a naopak. Úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků. Tím, že určuje cenu kapitálu významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný je i vliv míry inflace, která je jedním ze

základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, ovlivňující především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Mezi uvedenými mírami existují úzké souvislosti a vazby, proto je nesnadné prezentovat je samostatně. [8]

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Mezi sociální a demografické faktory patří např.:

- demografický vývoj populace,
- změny životního stylu,
- úroveň vzdělání,
- přístup k práci a volnému času.

Změny v demografické struktuře vytvořily prostor např. pro výrobce kosmetiky v oblasti mladé a seniorské populace. Stárnutí obyvatelstva obecně vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím či péčí o seniory, než dosud. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání apod. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života např. podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod., na místo zvyšování platu. Také na ochranu životního prostředí se v poslední době klade nemalý důraz, což je dalším důležitým faktorem, ovlivňujícím rozhodování podniků. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod.

Všechny uvedené prvky jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. [8]

Technologické faktory

Každý podnik by měl být informován o technických a technologických změnách probíhajících v okolí podniku, aby byl schopen se vyhnout zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost. Mezi technologické faktory můžeme zařadit:

- celkový stav technologie a její změny,
- nové objevy,
- vládní podporu výzkumu a vývoje,
- změny technologie,
- rychlost zastarávání.

Změny v těchto oblastech mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik vyskytuje. Předvídání směru vývoje technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. [8]

Všechny jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a bude se měnit i jejich váha dopadu na podnik, proto je nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. [8]

3. Charakteristika zvoleného podniku

3.1 Základní údaje

Název společnosti	:	Sappex Trade s.r.o.
Sídlo společnosti	:	Hlučínská 112/90, 747 17, Ludgeřovice
Pobočka Ostrava	:	Hlučínská 112/90, 747 17, Ludgeřovice
IČO	:	25838458
Kontakty	:	tel.: 595 052 420, e-mail: info@sappex.cz
Jednatel společnosti	:	Petr Langa
Webové stránky	:	www.sappex.cz

3.2. O společnosti

Společnost Sappex Trade s.r.o. se dodávkami a montážemi výplní stavebních otvorů zabývá již od roku 1999.

V roce 2006 završila dlouholeté úsilí o ještě výraznější zkvalitnění služeb **získáním certifikátu ISO 9001 a 14001**. Tímto certifikátem se firma snaží poskytnout svým zákazníkům ještě větší záruky jakosti nabízených výrobků, zkvalitnění poskytovaných služeb spojených s výměnou oken a ochrany životního prostředí, např. likvidací odpadů svých činností.

V roce 2007 se stala výhradním zastoupením slovenské firmy Slovaktual pro Moravskoslezský kraj. Firma Slovaktual je jedním z pěti největších výrobců plastových oken v Evropě – exportuje především do Švýcarska, Rakouska, Maďarska, Itálie atd. Pro většinu trhů má speciálně vyvinutý profil, který lépe vyhovuje tamním povětrnostním podmínkám a odlišné mentalitě zákazníků. Jen na Slovensku má tato firma desítky obchodních zastoupení, v České republice prozatím 13.

Za tu dobu firma zrealizovala velké množství zakázek a získala řadu spokojených zákazníků, což je jedna z nejlepších forem prezentace a šíření referencí.

Svou velikostí a počtem zaměstnanců se neřadí mezi největší firmy, ale pro zákazníky má tento fakt spíše pozitivní výhody - jako je **osobní a individuální přístup ke každému zákazníkovi**, samotné realizaci celé zakázky, dále maximální operativnost a ochota vyjít vstříc jeho potřebám a v neposlední řadě vysoká odpovědnost za kvalitu odvedené práce.

O kvalitě poskytovaných služeb je možno se přesvědčit na referenčních stavbách. Avšak největšími důkazy kvality a úspěchu jsou pro firmu vracející se zákazníci a jejich případné doporučení.

Firma Sappex Trade s.r.o. svým klientům pomocí programu komplexně zpracuje zakázku od kalkulace ceny, přesného zaměření, provedení montáže a souvisejících prací v dohodnutém termínu. Dále nabízí širokou škálu doplňků k dosažení maximální spokojenosti zákazníka, jako jsou interiérové žaluzie, sítě proti hmyzu, výběr klik, barevných provedení oken a dveří, samozřejmě se již staly vnitřní a vnější parapetní desky a další prvky stínící techniky. Potencionálními zákazníky jsou majitelé bytů, rodinných domků, bytových domů, firem i velkých panelových domů.

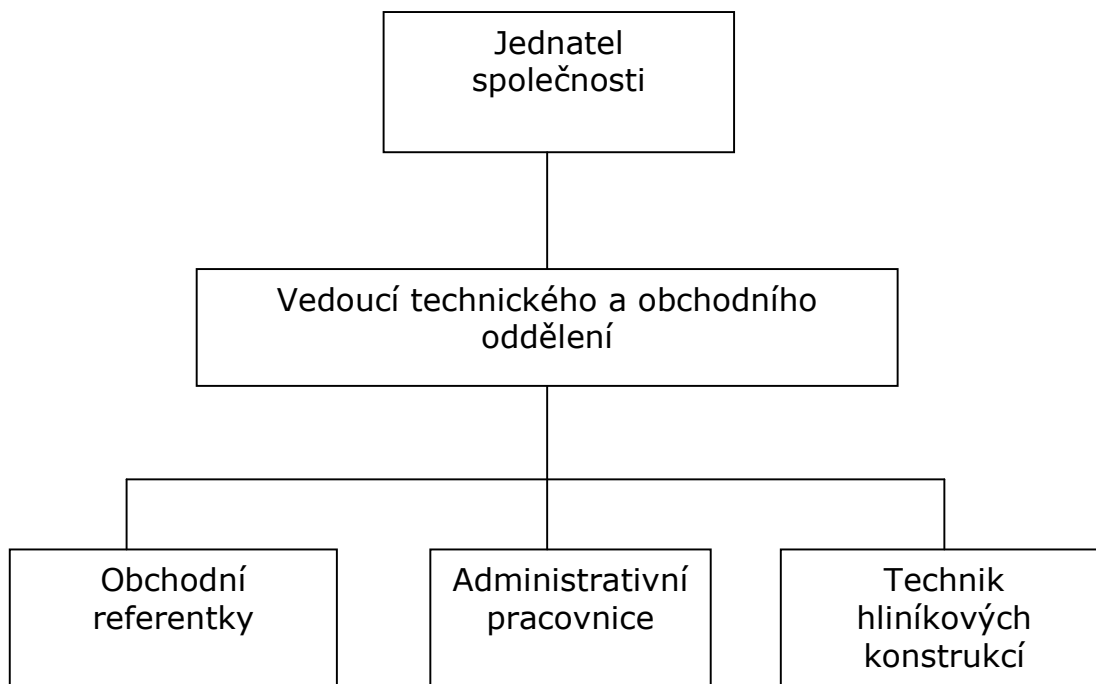
Společnost Sappex Trade s.r.o. má dostatek zkušeností a znalostí, aby výměnu oken v panelových domech zajistila a provedla bez problémů, má velmi dobře zpracovanou organizaci montáží.

Dále rozšířila své spektrum působnosti na trhu o výrobu hliníkových výrobků, tzn. oken, fasád a především vstupních dveří. Tímto výrazně zvětšila rozsah možností při realizaci výměny oken v panelových domech, čímž je nabídka kompletní výměnou veškerých stavebních otvorů. [15]

3.3 Organizační struktura firmy

Společnost Sappex Trade s.r.o. má sídlo v obci Ludgeřovice, která se nachází mezi městy Ostrava a Hlučín. Jednatel společnosti je fyzická osoba Petr Langa. Organizační struktura je zobrazena na obrázku číslo 5.

Obr. č. 5: Organizační struktura firmy Sappex Trade s.r.o. [25]



4. Analytická část práce

4.1 Porterův model konkurenčních sil

Tento model se využívá při analýze konkurenčních sil podniku. Představuje kompletní pohled na konkurenční okolí podniku. Cílem této analýzy je identifikovat nedostatky, kterým by se firma měla věnovat.

4.1.1 Hrozba nových konkurentů

Nově příchozí firmy jsou konkurenční hrozbou, která může ovlivnit postavení a vztahy mezi jednotlivými zaběhnutými firmami. Tato hrozba se týká všech firem vyskytujících se na trhu, ať už těch malých, středních či velkých. Firem, které vstupují do odvětví zabývajícím se dodávkami a montážemi výplní stavebních otvorů je poměrně hodně. Ne všechny jsou však schopny se na trhu trvale udržet a získat lukrativní zakázky, které by jim zajistily potřebnou stabilitu na trhu. Firmy v tomto odvětví jsou, ve většině případů, z řad malých firem s nízkým počtem zaměstnanců. Bariéry vstupu nových firem, které chtějí dosáhnout určitého tržního podílu, jsou velké a je jich několik. Například bariéra potřeby kvalifikovaných technických pracovníků, kterých je v dnešní době nedostatek a bez nichž se firmy v tomto konkrétním odvětví jen těžko obejdou. Nebo se může jednat o bariéru ve formě požadavků na výši počátečního vstupního kapitálu, který zahrnuje mzdové náklady, náklady na dopravu a pohonné hmoty, energii, apod. Další bariérou je počáteční slabá reputace a známost obchodní značky. Překonání této bariéry může být obzvlášť obtížné, protože dostat se trvale do povědomí zákazníků a udržet si dobrou reputaci a kvalitu značky je nesnadné. Zákazníků, kteří jsou věrní své značce je mnoho a jejich získání by pro novou firmu bylo velmi obtížné a nákladné. [25]

Podle mého názoru je v současné době trh poměrně přesycen, a proto si nemyslím, že by vstup nových potenciálních konkurentů do tohoto odvětví byl velkou hrozbou pro společnost Sappex Trade s.r.o. Za závažnější považuji vliv světové krize na možný úbytek lukrativních a rozsáhlejších zakázek, které jsou pro firmu velmi důležité.

4.1.2 Vyjednávací síla zákazníků

Potencionálními zákazníky firmy Sappex Trade s.r.o. jsou majitelé bytů, rodinných domků, bytových domů, firem i velkých panelových domů. Významnost zakázky se odvíjí od její velikosti a rozsahu požadovaných služeb. Nejčastěji jsou to zakázky majitelů panelových domů, méně pak rodinných domů a zřídka komerčních staveb jako např. nějakého penzionu apod. Všechny tyto zakázky jsou pro firmu důležité, ale nepředpokládám, že by jí při možném výpadku způsobily nějak moc velké problémy, protože je dnes spousta dalších zájemců o tuto službu. Záleží však na rozsahu zakázky. Potencionální zákazníci obecně mohou svými požadavky na nižší ceny, vyšší kvalitu a lepší servis ohrozit prosperitu podniku, neboť tyto požadavky povedou ke zvýšení nákladů a poklesu zisku. Firma Sappex Trade s.r.o. se snaží o poskytování co nejkvalitnějších služeb ve formě dodávek a montáží plastových, hliníkových i dřevěných oken a dveří a různých doprovodných služeb jako např. montáž interiérových žaluzií, sítí proti hmyzu a samozřejmě se již staly vnitřní a vnější parapetní desky a další prvky stínící techniky. Požadavky na kvalitní servis a nízké ceny by firmu neměly nijak zvlášť ohrozit, za hrozbu by mohl být spíše považován přechod potencionálních klientů ke konkurenčním firmám. [25]

4.1.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Sappex Trade s.r.o. má několik dodavatelů od kterých odebírá potřebné produkty. Nejdůležitějším a hlavním dodavatelem je firma Slovaktual, která je součástí švýcarského holdingu Arbonia-Forster-Holding AG a patří k jednomu z největších výrobců plastových oken v Evropě. Firma Sappex Trade s.r.o. je výhradním prodejcem firmy Slovaktual pro Moravskoslezský kraj. Od firmy Slovaktual a zároveň i od firmy Aluplast odebírá plastové okna a dveře. Od dalších dodavatelů pak odebírá další potřebné produkty. Dalšími dodavateli firmy Sappex Trade s.r.o. tedy jsou:

- MACO – dodavatel kování, dveřních zámků a klik,
- VP trend s.r.o. – dodavatel dveřních výplní,
- ISOTRA a.s. – dodavatel žaluzií, rolet, sítí proti hmyzu, eurooken a dveří,
- EuroMont – stínící, roletové a vratové systémy,
- EuroKan s.r.o. – parapetní systémy,
- Spedos – dveřní a vratové systémy
- a další.

Každý z dodavatelů dodává určitý sortiment, který firma potřebuje k uspokojení svých klientů. Z cen těchto jednotlivých částí se stanovuje cena celkového produktu určeného klientovi. Pokud by nějaký dodavatel zkrachoval nebo z jiného důvodu přestal dodávat, byla by to pro firmu velká zátěž. Avšak největší vliv má právě výše zmíněná firma Slovaktual, která by v případě, že by nemohla dodávat, vážně ohrozila prosperitu firmy. Při odběru většího množství, jsou firmě poskytnuty množstevní slevy, které se také odrážejí v ceně konečných produktů. [25]

4.1.4 Soupeření mezi firmami

Konkurence v odvětví dodávek a montáží plastových, hliníkových aj. oken a dveří je poměrně velká. Jen na internetu je zaregistrováno 143 firem zabývajících se touto činností, což není zrovna málo. Mezi konkurenty firmy Sappex Trade s.r.o. patří např.:

- STUDIO OKEN s.r.o. – tato firma sídlí v nedalekém Olomouci a nabízí svým zákazníkům služby téměř stejného rozsahu s výjimkou hliníkových produktů. Navíc poskytuje svým zákazníkům zvýšenou sedmiletou záruku kvality, což může být pro mnoho zákazníků podstatné a mohlo by to firmu Sappex Trade ohrozit, vzhledem k tomu, že poskytuje záruku pouze pětiletou.
- VEKRA a.s. – tato firma působí na českém trhu už 16 let, má velice rozvětvenou distribuční síť a klientelu. Je považována za jednoho z hlavních konkurentů firmy Sappex Trade s.r.o.
- FINSTAL s.r.o. – je společnost s dobře rozvinutou distribuční sítí, má své pobočky v sedmi městech ČR a pracuje na svém dalším rozvětvení. Je silným konkurentem firmy Sappex Trade s.r.o.
- EKO – Profil s.r.o. – dalším možným konkurentem je tato firma se sídlem v Třinci, zabývající se výrobou, prodejem a montáží plastových oken a dveří, eurooken a hliníkových oken a dveří včetně stínící techniky.

Na následujícím obrázku jsou znázorněni konkurenti firmy Sappex Trade s.r.o., kteří jsou zaregistrováni na internetu v oblasti Moravskoslezského kraje.

Obr. č. 6: Zmapování konkurence firmy Sappex Trade v Moravskoslezském kraji



Každá z firem se snaží udržet si svou pozici na trhu, a to různými způsoby prostřednictvím konkurenčního boje. Nástroje konkurenčního boje jsou především cena a kvalita výrobků či služeb, poskytovaná záruka a garance, spolehlivé distribuční kanály, diferenciací výrobků a různé reklamní akce a kampaně.

Společnost Sappex Trade s.r.o. se těmito službami zabývá už dlouhých 10 let. Má pobočky ve třech městech České republiky, a to v Hranicích, Šternberku a od února loňského roku je v provozu největší prodejna a vzorkovna oken a dveří v Ostravě (konkrétně v obci Ludgeřovice).

Hlavním nástrojem v boji proti konkurenci si firma zvolila garanci kvality svých služeb pro své klienty. Tato kvalita je deklarována certifikátem

ISO 9001 a 14001. Za její přednost v boji proti konkurenci je považováno především to, že je výhradním prodejcem firmy Slovaktual pro Moravskoslezský kraj. Firma Slovaktual je součástí švýcarského holdingu Arbonia-Forster-Holding AG a patří k jednomu z největších výrobců plastových oken v Evropě. Díky švýcarskému smyslu pro přesnost a dokonalost patří tato okna k těm nejdokonalejším na trhu.

Mezi další používané konkurenční nástroje firmy patří cena a reklamní kampaně. Firma využívá reklamu v médiích, především prostřednictvím rádia, také inzeruje v tisku a vlastní pár billboardů. Dále má zřízeny vlastní webové stránky na kterých jsou uvedeny veškeré produkty, které firma nabízí a případné zvýhodněné nabídky. [25]

4.1.5 Nebezpečí substitučních výrobků

Obecně lze říci, že pro okna a dveře neexistuje na trhu plnohodnotný substitut. Jediným možným substitutem těchto dvou výrobků mohou být tytéž výrobky vyráběné z jiného materiálu, které jsou dostupné na trhu. Firma Sappex Trade s.r.o. nabízí plastová okna, dřevěná EURO okna, hliníková okna, dřevěné vstupní dveře, interiérové dveře a hliníkové dveře. Domnívám se proto, že v tomto oboru není nutné, věnovat hrozbám substitučních výrobků zvýšenou pozornost. [25]

4.2 SWOT analýza

Jedním z osvědčených způsobů jak zjistit v jakém vztahu s konkurencí se firma právě nachází, je identifikovat její silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Pro tento účel bude využita analýza SWOT.

4.2.1 Matice SWOT

Matice SWOT se skládá ze čtyř kvadrantů, které obsahují jednotlivé faktory SWOT analýzy. První kvadrant obsahuje silné stránky, druhý slabé stránky, v třetím kvadrantu jsou zaznamenány příležitosti a v posledním, čtvrtém kvadrantu, se nacházejí hrozby. Matice tak dává jasný a stručný obraz všech zmíněných faktorů.

Aby bylo jasné a zřetelné, které z oblastí mají pro firmu zásadní roli, jsou jednotlivé faktory seřazeny podle své důležitosti a naléhavosti. Přestože bylo ohodnocení jednotlivých faktorů poměrně složité, zaujímají první tři faktory 50 – 80% z celkové důležitosti.

Obr. č. 7: Matice SWOT

S – silné stránky: <ul style="list-style-type: none">• Kvalita produktů a služeb• Komplexnost služeb• Ochrana životního prostředí• Organizační struktura• Prodloužená záruka• Doplnkové výrobky a služby	W – slabé stránky: <ul style="list-style-type: none">• Závislost na dodavatelích• Neznámost značky• Neinovativnost• Distribuční síť
O – příležitosti: <ul style="list-style-type: none">• Ekonomický růst• Získání lukrativních zakázek• Neexistence substitutu	T – hrozby: <ul style="list-style-type: none">• Ohrožení ze strany dodavatelů• Velká konkurence• Nestabilní politické prostředí

4.2.2 Analýza silných (S) a slabých (W) stránek podniku

Při hodnocení závažnosti silných a slabých stránek pomocí bodovací stupnice, znázorněném v tab. č. 1, byl zvolen rozsah hodnocení od 1 – 5. Ohodnocení body 1 a 2 vyjadřuje nepříznivé hodnocení, body 3 a 4 jsou středně příznivé a 5 bodů je příznivé hodnocení. Bodové ohodnocení výkonnosti a závažnosti silných a slabých stránek bylo stanoveno pomocí konzultace a spolupráce s pracovníky firmy.

Tab. č. 1: Zhodnocení silných a slabých stránek

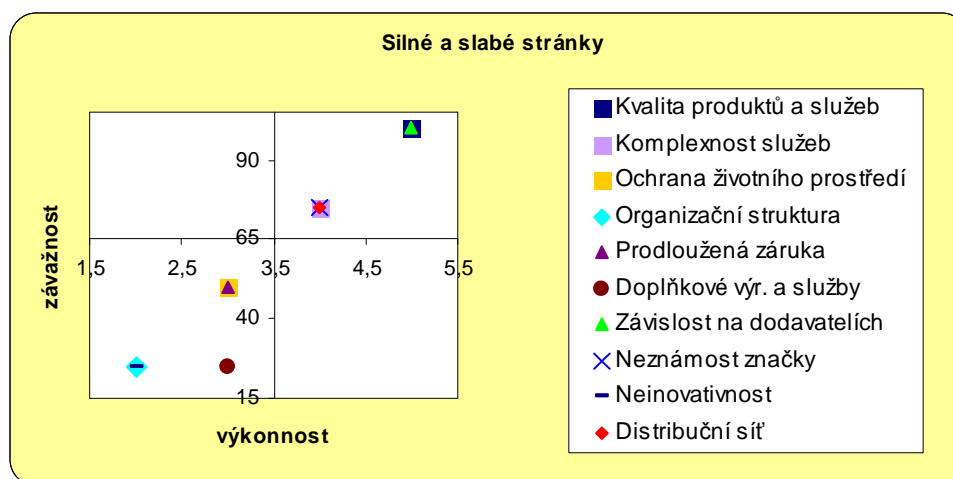
Silné a slabé stránky											
Hodnocené faktory	Výkonnost						Závažnost v (%)				
	1	2	3	4	5	Celkem	100	75	50	25	Celkem
Kvalita produktů a služeb					1	5	1				100
Komplexnost služeb				1		4		1			75
Ochrana životního prostředí			1			3			1		50
Organizační struktura		1				2				1	25
Prodloužená záruka			1			3			1		50
Doplňkové vyr. a služby			1			3				1	50
Závislost na dodavateli					1	5	1				100
Neznámost značky				1		4		1			75
Neinovativnost		1				2				1	25
Distribuční síť				1		4		1			75

Údaje z tabulky č. 1 jsou pro přehlednost následně přeneseny do grafického znázornění, obr. č. 8.

Z grafu vyplývá, že co se týče silných stránek poskytuje firma kvalitní výrobky a služby v komplexním provedení a je důležité, aby si tyto silné stránky zachovala. Ochrana životního prostředí, prodloužená záruka, doplňkové výrobky a služby a organizační struktura nejsou příliš důležité oblasti, přesto jsou poměrně silné.

Co se slabých stránek týče, v případě závislosti na dodavatelích, neznámosti značky a velikosti distribuční sítě, což jsou důležité oblasti, měl by se podnik snažit o jejich posílení. Neinovativnost je již méně důležitou oblastí.

Obr. č. 8: Grafické znázornění silných a slabých stránek



Silné stránky

- Kvalita produktů a služeb – je deklarována certifikátem ISO 9001 a 14001.
- Komplexnost služeb – firma svým klientům pomocí programu komplexně zpracuje zakázku, a to od kalkulace ceny, přesného zaměření, provedení montáže až po dokončení souvisejících prací v dohodnutém termínu.
- Ochrana životního prostředí – jelikož se firma Sappex Trade s.r.o. zabývá službami, které jsou spojeny s výměnou a montáží výplní stavebních otvorů, dbá na to, aby po provedení potřebné výměny a montáže byly zlikvidovány veškeré odpady vzniklé zmíněnými činnostmi firmy a to v jakékoli potřebné míře.
- Organizační struktura – organizační struktura firmy je jednoduchá, z čehož vyplývá, že vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi

jednotlivými postaveními a funkcemi jsou zcela jasné a nedochází ke křížení kompetencí. Případné vzniklé nesrovnalosti či problémy je tak možno snáze řešit.

- Prodloužená záruka – firma poskytuje na své produkty a služby prodlouženou pětiletou záruku.
- Doplnkové výrobky a služby – firma mimo svou hlavní činnost poskytuje svým klientům i doplnkové výrobky a služby. Jedné se např. o:
 - interiérové žaluzie,
 - sítě proti hmyzu,
 - nabídku klik,
 - barevné provedení oken i dveří,
 - vnitřní a vnější parapetní desky jsou už samozřejmostí
 - a další prvky stínící techniky.

Slabé stránky

- Závislost na dodavatelích – konečný produkt požadovaný zákazníkem je možné sestavit v několika variantách které si klient sám volí a na základě toho jsou potřeba různé doplnkové sortimenty, které jsou dodávány určitými dodavateli. Na každý doplnkový sortiment, ať už jde o dveřní výplně, kliky či roletky má firma jiného dodavatele, který má konkrétní specializaci. Pokud by nějaký dodavatel zkrachoval nebo byl z jiných důvodů nucen přerušit dodávky, byl by to pro firmu velký jen těžko řešitelný problém.
- Neznámost značky – i když se firma zabývá svou činností již deset let, existuje spousta konkurentů, jejichž značka je v oblasti dodávek a montáže výplní stavebních otvorů mnohem známější. Myslím tím firmy jako Vekra, Finstal aj.
- Neinovativnost – společnost nabízí po dlouhou dobu stejné typy výrobků, protože inovace v tomto oboru nelze uspěchat.

- Distribuční síť – i přes poměrně dlouhou působnost firmy na trhu jsou zřízeny pouze tři pobočky na území České republiky.

4.2.3 Analýza příležitostí (O) a hrozeb podniku (T)

Při hodnocení závažnosti příležitostí a hrozeb pomocí bodovací stupnice, znázorněném v tab. č. 2, byl taktéž zvolen rozsah hodnocení od 1 – 5. Hodnocení je významově stejné jako v předchozím případě tzn., ohodnocení body 1 a 2 vyjadřuje nepříznivé hodnocení, body 3 a 4 jsou středně příznivé a 5 bodů je příznivé hodnocení. Bodové ohodnocení výkonnosti a závažnosti jednotlivých příležitostí a hrozeb bylo stanoveno pomocí konzultace a spolupráce s pracovníky firmy.

Tab. č. 2: Zhodnocení příležitostí a hrozeb

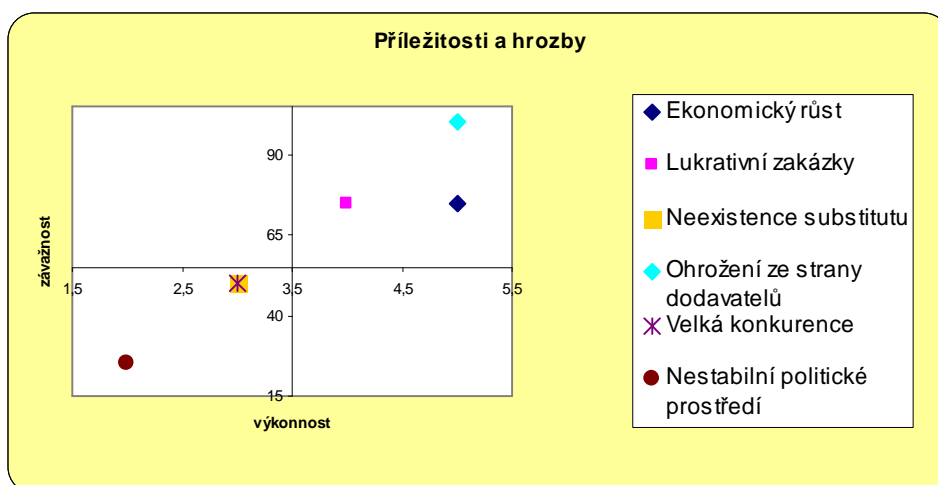
Příležitosti a hrozby											
Hodnocené faktory	Výkonnost						Závažnost v (%)				
	1	2	3	4	5	Celkem	100	75	50	25	Celkem
Ekonomický růst					1	5		1			75
Získání lukrativních zakázek				1		4		1			75
Neexistence substitutu			1			3			1		50
Ohrožení ze strany dodavatelů					1	4	1				75
Velká konkurence			1			5			1		100
Nestabilní politické prostředí		1				2				1	25

Hodnoty z tab. č. 2 jsou pro přehlednost převedeny do grafického znázornění na obr. č. 9.

Z grafu vyplývá, že příležitosti podniku v podobě ekonomického růstu a lukrativních zakázek jsou těžko realizovatelné a firma je nemůže přímo ovlivnit. Příležitost vyplývající z neexistence substitutu je už příležitostí pro podnik méně atraktivní, ale i přesto zajímavá.

V případě podnikových hrozeb je největší ohrožení ze strany dodavatelů, jelikož by mohlo způsobit firmě vážné problémy. Hrozba velké konkurence je hrozbou těžko realizovatelnou a nestabilní politické prostředí je nepříliš důležitá hrozba podniku.

Obr. č. 9: Grafické znázornění příležitostí a hrozeb podniku



Příležitosti

- Ekonomický růst – míra ekonomického růstu je jedním z nejdůležitějších faktorů, jelikož ovlivňuje bohatství země a občané mají díky silnější ekonomice více peněžních prostředků, které jsou ochotni investovat. Většině subjektů působících v ekonomice, přináší její růst pozitivní efekty. V oblasti dodávek a montáží oken a dveří se tyto efekty mohou projevovat zvýšenými investicemi potenciálních zákazníků do svého bydlení či podnikání.
- Získání lukrativních zakázek – klienti firmy bývají většinou majitelé panelových a rodinných domů. Domnívám se, že získání zakázky většího rozsahu by bylo pro firmu velmi výhodné a mohlo by to přispět i k její známosti mezi klienty.

- Neexistence substitutu – produkty, které firma nabízí, spolu s doprovodnými službami, které souvisí s nabídkou těchto produktů nemají na trhu žádný plnohodnotný substitut.

Hrozby

- Ohrožení ze strany dodavatelů – v případě nečekaného výpadku některého z dodavatelů by se firma dostala do vážných potíží. Než by byla schopna nahradit chybějícího dodavatele jiným a najít jinou alternativu mohla by mít problém s pokrytím poptávky.
- Velká konkurence – konkurence v odvětví dodávek a montáže oken a dveří je poměrně vysoká, což může být pro firmu Sappex Trade hrozbou. Ohrožují ji především firmy, které jsou na trhu známější a mají dobrou reputaci a rozvětvenější distribuční síť.
- Nestabilní politické prostředí – stálé změny v české legislativě a také její nepřehlednost vyžadují k jejímu neustálému sledování a dodržování značné úsilí. Avšak ani v tom případě není jisté, že se něco nepřehlédlo nebo nezanedbalo i kdyby jen minimálním způsobem, což může znamenat nečekanou pozornost ze strany úřadů.

4.3 PEST analýza

4.3.1 Politické a legislativní faktory

Novinkou v české legislativě má být připravovaný zákon o podpoře hospodářského růstu a sociální stability. Návrh zákona představuje soubor opatření ke zmírnění dopadů současné celosvětové hospodářské krize na Českou republiku. Soubor těchto opatření je zaměřen na obnovu růstu HDP, především podporou domácí poptávky, a na posílení sociálních jistot občanů. Přesvědčení navrhovatelů spočívá v tom, že pouze aktivní kroky státu

vedoucí k obnově hospodářského růstu pomocí stimulace soukromých a veřejných investic a vyšší spotřeby domácností, jsou schopny ztlumit závažné negativní dopady na českou ekonomiku, jež jsou vyvolány propady národní ekonomiky. [16]

Dosavadní reakce státu na zhoršující se ekonomickou situaci, která způsobuje krachy firem a rostoucí nezaměstnanost, je bohužel absolutně nedostatečná. Ustanovení nového poradního orgánu vlády v lednu letošního roku – Národní ekonomické rady vlády – je sice mediálně viditelným činem, avšak o to méně způsobilým iniciovat opatření, která budou schopna v krátkodobém horizontu přinejmenším mírnit okamžité dopady poklesu výkonnosti domácí ekonomiky. [16]

Doposud totiž sama vláda ani ústřední orgány státní správy, do jejichž působnosti spadají celé oblasti národního hospodářství – zejména ministerstvo financí, ministerstvo průmyslu a obchodu, ministerstvo zemědělství a ministerstvo dopravy – nebyly schopny přijmout návrhy konkrétních opatření, jimiž hodlá exekutiva čelit současným hospodářským obtížím. [16]

Předložený návrh zákona tak současně reaguje na pasivitu vlády a usiluje o zvrát pozitivním směrem v alespoň základních trendech makroekonomického a sociálního vývoje, poznamenaného prohlubující se hospodářskou krizí. Soubor navrhovaných opatření zahrnuje ve srovnání s platným právním stavem mimo jiné např. tyto konkrétní změny:

- Obnovení progresivního zdanění příjmů fyzických osob – v minulém roce zavedená jednotná 15-ti procentní sazba daně měla být platná pouze pro rok 2008, přičemž od 1. 1. 2009 měla být snížena na 12,5 %. Sazba 15% však byla zachována i nadále. Tyto náhlé změny ukazují na nepředvídatelnost daňové politiky současné vlády, která ve svém důsledku ohrožuje zajištění výnosu daně z příjmů. Předložený návrh zákona proto navrhuje u daně z příjmů fyzických

osob obnovit princip vzestupné (progresivní) sazby daně podle výše základu daně zavedením dalšího daňového pásma pro příjmy přesahující 1,2 mil. Kč ročně. Příjmy nad tuto hranici mají být zdaňovány 30% sazbou ze základu daně. Cílem opatření je nejen dočasné posílení účasti nejvyšších příjmových kategorií na financování protikrizových sociálních opatření, ale současně i trvalý pozitivní dopad na stabilizaci veřejných rozpočtů.

- Pokles snížené sazby daně z přidané hodnoty (DPH) – od 1.1 2008 se po patnácti letech, kdy byla konstantní, zvýšila tato snížená sazba daně z 5% na 9%. Současná výše snížené sazby DPH tak působí jednoznačně jako bariéra krátkodobé spotřeby zboží a služeb i jako překážka rozvoje dlouhodobých investic. Navrhuje se proto od 1. 1. 2010 snížit sníženou sazbu DPH ze současných 9 % na 6%, zejména s cílem zlevnit potraviny, léky, výstavbu bytů a domů, jízdné ve veřejné dopravě, vodné a stočné i další položky tak, aby byla povzbuzena vyšší spotřeba domácností a bytová výstavba. [16]

4.3.2 Ekonomické faktory

V následující tabulce je znázorněn dosavadní vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů České republiky.

Tab. č. 3: Vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů [17]

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
HDP v mld. Kč	2 814,8	2 983,9	3 215,6	3 530,2	3 705,9
HDP v Kč na 1 obyvatele	275 770	291 561	313 213	341 989	355 319
Meziroční vývoj HDP v %	4,5	6,3	6,8	6,0	3,2
Míra inflace v %, prům.	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3
Meziroční vývoj inflace v %	2,8	2,2	1,7	5,4	3,6
Míra nezaměstnanosti v %, prům.	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4

Hrubý domácí produkt je důležitým ukazatelem postupného růstu ekonomiky. Vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořenou za dané období (obvykle jeden kalendářní rok) na určitém území (obvykle stát). Používá se pro určování výkonnosti ekonomiky. Pro účely mezinárodního srovnání výkonnosti ekonomik jednotlivých států se používá též HDP na obyvatele. [18]

Celkově za rok 2008 hrubý domácí produkt vzrostl ve srovnání s rokem 2007 reálně o 3,2 % při nárůstu zaměstnanosti v průměru asi o 1 %. Zvýšení HDP tedy bylo zhruba stejnou měrou zajišťováno růstem produktivity práce i zaměstnanosti.

Výrazné meziroční zpomalení růstu a pokles reálného HDP byl ovlivněn několika okolnostmi. Jednou z nich je fakt, že česká ekonomika se již zhruba od poloviny roku 2007 nachází v sestupné fázi hospodářského cyklu, což se projevovalo pokračujícím zpomalováním růstu HDP. Další okolností je globální finanční krize, která sice Českou republiku v zásadě nezasáhla, vyvolala však v celosvětovém měřítku nezanedbatelný pokles poptávky po zboží a službách, což se samozřejmě částečně dotýká i firmy Sappex Trade s.r.o. Pro výrazně exportně orientovanou českou ekonomiku z toho vyplývají podstatné odbytové potíže, umocněné navíc opatrnějším přístupem komerčních bank k poskytování úvěrových produktů v podnikatelské sféře. [18]

Ministerstvo financí očekává pokles české ekonomiky pro letošní rok o 2,3%. Rovněž i ČNB ve své prognóze očekává pokles české ekonomiky v letošním roce mezi jedním až dvěma procenty. Přesto je však prognóza českých institucí k vývoji HDP mnohem optimističtější než například prognóza Mezinárodního měnového fondu, který očekává, že česká ekonomika letos klesne o 3,5 procenta. [22]

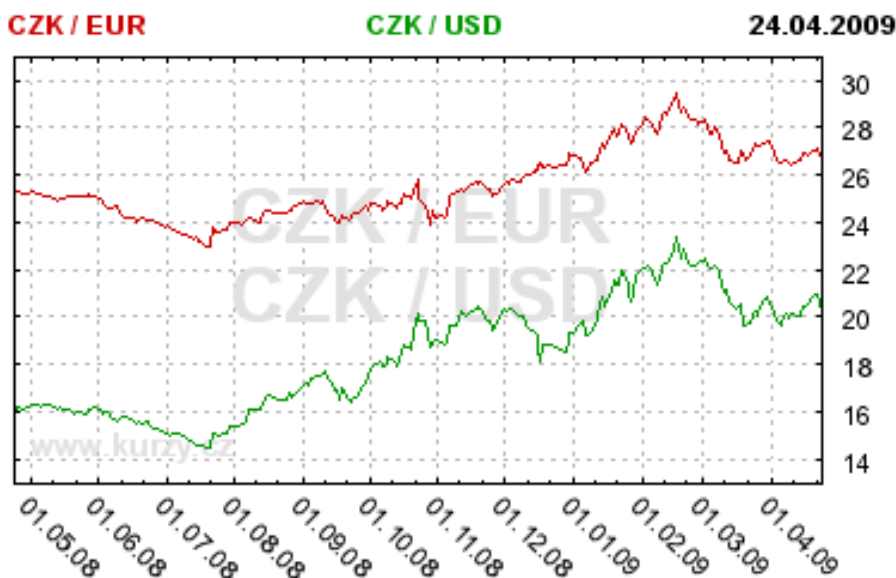
Meziročně vzrostly spotřebitelské ceny v roce 2008 o 3,6 %. Největší zmírnění růstu zaznamenaly ceny v oddíle bydlení a v oddíle zdraví se cenový vývoj změnil z růstu v pokles vlivem snížení výdajů na regulační poplatky.

Opačný vliv na meziroční vývoj hladiny spotřebitelských cen měly ceny v dopravě, jakožto ceny pohonných hmot a ceny automobilů. [18]

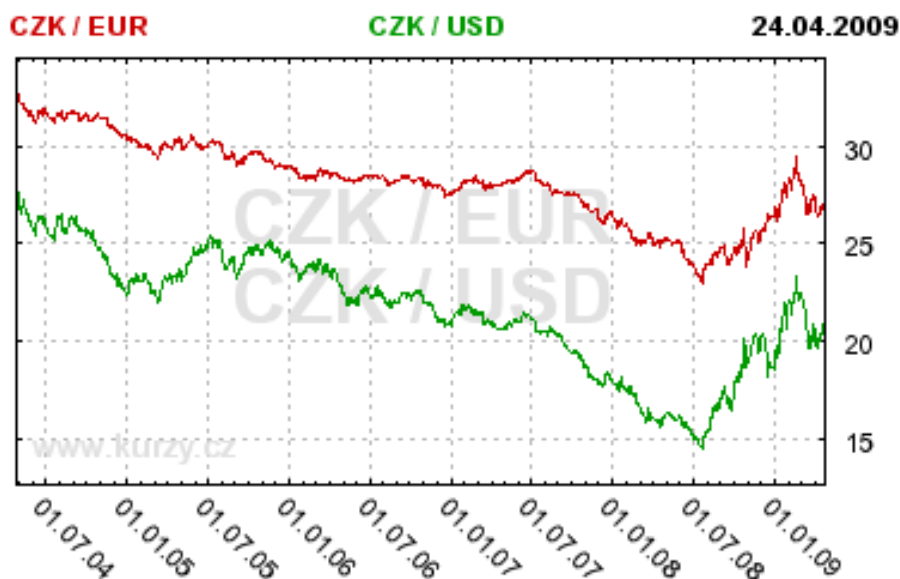
Dalšími ukazateli výkonnosti české ekonomiky jsou měnové ukazatele, čímž mám na mysli kurz české koruny k euru a dolaru. Směnný kurz je jednou z nejdůležitějších cen v ekonomice. Česká koruna v posledních měsících vykazuje vysokou míru výkyvu kurzu. Pro českou korunu je dobré, že ČR nemá velkou angažovanost vůči zahraničním měnám. Naopak není dobré, že ekonomický růst ČR je velmi závislý na vnějších trzích, které zažívají podstatné zhoršení. Avšak CZK je jednou z prvních měn ve střední a východní Evropě, u které došlo k oživení. Přesto jsou zhoršující se podmínky obchodu značným problémem a mohly by znamenat, že síla CZK byla z krátkodobého až střednědobého hlediska nadhodnocena. Pokud růstové podmínky Eurozóny zůstanou po delší dobu nepříznivé, je pravděpodobné, že by se vztah EUR/CZK mohl vrátit zpět ke svým starým maximům a i k rychlému prolomení úrovně 30,-Kč během několika čtvrtletí, než se evropská ekonomika stabilizuje. [19]

Níže uvedené grafy zachycují vývoj české koruny k euru a americkému dolaru. Pro srovnání jsou to grafy pětiletého vývoje a vývoje za poslední rok.

Obr. č. 10: Vývoj české koruny vůči euru a americkému dolaru za poslední rok [20]



Obr. č. 11: Vývoj české koruny vůči euru a americkému dolaru za posledních pět let [20]



V Následující tabulce jsou shrnuty vývoje průměrných mezd v české republice a meziroční změna mezd.

Tab. č. 4: Mzdy[21]

Rok	2004	2005	2006	2007	2008
Průměrná mzda v Kč	18 065	19 030	20 211	21 692	23 542
Meziroční prům. změna mzdy v %	6,7	5,5	6,5	7,3	8,5

Od roku 1993 má průměrná mzda v České republice rostoucí tendenci. V roce 2008 dosáhla průměrná hrubá měsíční nominální mzda výše 23 542 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 1 848 Kč, což je o 8,5 %. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 6,3 %, reálná mzda vzrostla o 2,1 %, což je nejméně za posledních 10 let. V podnikatelské sféře se zvýšila průměrná mzda o 2 105 Kč (o 9,6 %) na 23 961 Kč, reálná mzda vzrostla o 3,1 %. V nepodnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 919 Kč (o 4,4 %) na 22 037 Kč, reálná mzda poklesla o 1,8 %. Větší rozdíl je

patrný u průměrných mezd podle institucionálních sektorů. Dlouhodobě nejvyšších průměrných nominálních mezd dosahuje sektor finančních institucí (43 984 Kč). Nejnižší mzdy (15 874 Kč) byly zjištěny v sektoru domácností (tj. mzdy zaměstnanců u fyzických osob nezapsaných do obchodního rejstříku). [21]

4.3.3 Sociální a demografické faktory

V ekonomické teorii patří demografické faktory mezi základní faktory vymezující a ovlivňující poptávku po bydlení. Demografické změny jako úroveň migrace, věková struktura obyvatelstva, měnící se struktura domácností, perspektivy populačního růstu aj., výrazně ovlivňují potřeby související s bydlením.

Podle předběžné statistické bilance měla Česká republika k 31. 12. 2008 celkem 10 467 542 obyvatel. Za rok 2008 se počet obyvatel zvýšil celkem o 86,4 tisíce. Bylo to o 7,5 tisíce méně než v roce 2007. [17]

Tab. č. 5: Počet obyvatel ke konci roku 2008 [17]

Kraj	Muži	Ženy	Celkem
Hl. město Praha	599 038	634 173	1 233 211
Středočeský	608 114	622 577	1 230 691
Jihočeský	313 867	322 461	636 328
Plzeňský	281 627	288 000	569 627
Karlovarský	151 498	156 905	308 403
Ústecký	412 462	423 429	835 891
Liberecký	214 020	223 305	437 325
Královehradecký	271 803	282 717	554 520
Pardubický	253 973	261 212	515 185
Vysočina	255 773	259 638	515 411
Jihomoravský	559 211	589 935	1 147 146

Olomoucký	313 721	328 416	642 137
Zlínský	288 609	302 803	591 412
Moravskoslezský	612 661	637 594	1 250 255
Česká republika celkem	5 136 377	5 331 165	10 467 542

Nižší hodnota populačního přírůstku v roce 2008 oproti roku 2007 byla dána nižším podílem zahraniční migrace, který však ve srovnání s předchozími roky zůstal velmi vysoký – 71,8 tisíce osob (83,9 tisíce v roce 2007). [17]

Tab. č. 6: Počet cizinců v jednotlivých krajích ČR [17]

Kraj	Počet cizinců
Hl. město Praha	129 002
Středočeský	50 273
Jihočeský	15 171
Plzeňský	20 986
Karlovarský	19 419
Ústecký	33 053
Liberecký	15 288
Královehradecký	15 512
Pardubický	10 562
Vysočina	8 729
Jihomoravský	32 606
Olomoucký	10 322
Zlínský	7 639
Moravskoslezský	22 962
Nezjištěno (kraj)	791
Česká republika celkem	392 315

Největší počet emigrantů je tedy v Praze, Středočeském kraji a v Jihomoravském kraji. Statistiky vypovídají také o tom, že nejvíce emigrantů vyskytujících se na území ČR pochází z Ukrajiny (126 721),

Slovenska (67 889), Vietnamu (51 101), Ruska (23 278) a Polska (20 601). [17]

Přirozený přírůstek obyvatel ve výši 14,6 tisíce byl v loňském roce vyšší, a to o 4,6 tisíce. Kladné přirozené přírůstky z posledních tří let, které vystřídaly období několikaletého úbytku, byly způsobeny vzestupem počtu narozených dětí. Ženy rodí v pozdějším věku. Mezi matkami se v posledních patnácti letech razantně snížil podíl patnácti až devatenáctiletých žen. Po skončení současné vlny zvýšené porodnosti budou počty narozených dětí pravděpodobně klesat. [17]

Česká republika postupem času prochází značným vývojem, který se promítá do životního stylu a úrovně obyvatelstva, která se stále zvyšuje. Lidé neustále hledají způsob a prostředky ke zkvalitnění svého života a životních podmínek. Patří sem samozřejmě také nároky na zvyšování kvality bydlení, což také okrajově souvisí i s firmou Sappex Trade s.r.o. Lidé se snaží o zkvalitnění svých životních podmínek např. nákupem nových spotřebičů či modernějšího zařízení do svých obytných prostor, a nebo se může také jednat o výměnu starých oken za nové, které jednak působí estetičtěji a jednak udržují teplo, protože jsou lépe zatěsněné.

Na základě toho se zvyšuje zájem o stavební spoření, hypotéky a úvěry. V posledních letech se také stále zvyšuje zájem o nákup bytů do osobního vlastnictví, proto města a obce v dnešní době disponují jen omezeným množstvím bytů. Kvůli nevýhodným hypotékám i celosvětové finanční krizi již klesají ceny novostaveb i panelových bytů. Podle odhadů makléřů budou nejméně do poloviny roku klesat ceny bytů v panelových domech na sídlištích, zlevňovat se budou byty z nových projektů, které se dosud neprodaly, a levnější budou i byty v objektech, které se teprve začnou stavět. Poptávka po bydlení přesto není malá, převážně díky tomu, že se ceny nemovitostí aktuálně postupně snižují. Problémem však bývá, že většina zájemců postrádá potřebnou hotovost. Banky jsou v poskytování

hypoték opatrnější a pokud klient nemá nic do začátku a chtěl by bydlet na úvěr, má většinou velký problém ho získat. Dosažení bydlení v osobním vlastnictvím je v České republice ve srovnání s ostatními zeměmi EU komplikovanější. [23]

4.3.4 Technologické faktory

Skupina těchto faktorů má na společnost Sappex Trade s.r.o. poměrně velký vliv. Každá firma by měla v rámci zachování své konkurenceschopnosti a dobré pověsti dbát na to, aby kvalita jejích výrobků a služeb byla přinejmenším v takové míře, v jaké je poskytována jejími konkurenčními firmami. Může také poskytnout svým potenciálním klientům nějakou zvýhodněnou službu navíc či jakékoli jiné zvýhodnění oproti konkurenci, které je schopen zákazník ocenit.

Společnost Sappex Trade s.r.o. poskytuje svým zákazníkům prodlouženou pětiletou záruku na své výrobky a poskytované služby. Jelikož většinu výrobků, které poskytuje spolu s provedením příslušných služeb, odebírá od svých dodavatelů, vyžaduje, aby tyto výrobky byly kvalitní a pečlivě na to dbá. Díky tomu může svým klientům zaručit kvalitu svých výrobků a služeb, která je také deklarována certifikáty ISO 9001 a 14001.

5. Návrhy, opatření a závěrečná doporučení

Na základě provedených analýz je vhodné zkusit celou situaci ve firmě shrnout, nastolit určité návrhy, opatření a doporučení.

Firma by se měla především zaměřit na své slabé stránky a pokusit se je minimalizovat. Na základě výsledků vzešlých z provedených analýz se firmě doporučuje, pokusit se **najít další** potenciální **dodavatele**. Při výpadku jednoho či více dodavatelů se firma, jelikož je na dodavatelích zcela závislá, může dostat do nepříjemné situace. Může se stát, že v důsledku výpadku některého z dodavatelů nebude moci zkompletovat finální produkt a nebude tak schopna uspokojit poptávku klientů. Většina konečných produktů se totiž skládá z několika částí, z nichž každou dodává jiný dodavatel. Firma by tak pravděpodobně byla nucena pozastavit svou činnost do doby, než by našla alternativu jiného vhodného dodavatele, což by mohlo zabrat spoustu času a poškodit pověst a jméno firmy, čímž by se snížila i její celková konkurenceschopnost. Doporučuje se tedy firmě, aby si našla jiné potenciální dodavatele, kteří budou splňovat určité podmínky a zaručí firmě potřebnou kvalitu. Tímto opatřením by mohla být firma zajištěna proti náhlému či očekávanému výpadku některého z dodavatelů a nebyla by tolik ohrožena její následná činnost.

Dále se firmě doporučuje **spolupráce s** nějakou **poradenskou, reklamní či marketingovou agenturou**, která by ji pomohla zviditelnit značku a jméno firmy a dostat se tím do podvědomí potenciálních klientů, což by ji mohlo pomoci k získání několika zajímavých zakázek. Tím by firma upevnila svou pozici na trhu, čímž by se mohla posílit i její konkurenceschopnost.

Firmě se také navrhuje, aby zapracovala na dalším **rozšíření své distribuční sítě**. Prozatím má firma zřízeny tři pobočky na území České republiky, což, se domnívám, je vzhledem k době trvání její působnosti na trhu (10let) poměrně málo. Zřízením dalších poboček by si firma mohla získat další potenciální klienty v jiných oblastech ČR a tím se na trhu zviditelnit.

Společnost Sappex Trade s.r.o. garantuje svým zákazníkům kvalitu výrobků a prováděných služeb, která je deklarována certifikátem ISO 9001 a 14001. Firmě se doporučuje, aby se i nadále snažila **udržovat a** popřípadě i **zvyšovat kvalitu** nabízených **výrobků a** poskytovaných **služeb**. Vzhledem k situaci s dodavateli, která byla zmíněna výše, má firma poměrně velkou vyjednávací pozici, čehož by mohla využít a vyvinout tlak na jednotlivé dodavatele, který by mohl vést ke zkvalitnění jednotlivých částí finálního produktu. Také je potřeba neustále dohlížet na kvalitu prováděných služeb a kvalifikaci a spolehlivost zaměstnanců.

V neposlední řadě by se firmě doporučovalo **věnovat** větší **pozornost konkurenčním firmám** a jejich činnosti. Domnívám se totiž, že firma tuto část podceňuje a přichází tak o možné zakázky. Kdyby věnovala svým konkurentům větší pozornost a dokázala lépe předvídat jejich kroky, mohlo by jí to umožnit získání konkurenční výhody a vylepšit její pozici na trhu, což by ovlivnilo i její konkurenceschopnost.

6. Závěr

Konkurenceschopnost je velmi širokým teoretickým tématem. Setkáváme se s ní téměř na každém kroku a to jak z pozice zaměstnanců pracujících v nějakém podniku tak i jako majitelé těchto podniků či samotní zákazníci o které mezi sebou soupeřící firmy usilují.

Zpracování této práce na téma „Hodnocení konkurenceschopnosti podniku“ objasnilo spoustu skutečností týkajících se dané společnosti.

Konkurenceschopnost je pro podnik důležitá a může být zásadní pro jeho přežití a udržení se na trhu, jelikož ovlivňuje jeho prosperitu. Je zřejmé, že sbírání informací a znalost konkurentů může firmě pomoci v konkurenčním boji, protože tyto skutečnosti ji umožní částečně předvídat jejich kroky a plánovat si alternativy řešení při vzniku očekávané situace. Tato predikce samozřejmě nemusí být vždy úspěšná, konkurent může firmu překvapit, ale existuje určitá pravděpodobnost, že předpokládáme jeho reakci správně, a to že na ni bude podnik připraven, mu může zachránit potenciální zisky.

Tržní odvětví ve kterém se vyskytuje firma Sappex Trade s.r.o. je velmi konkurenční prostředí a i přesto, že se svou velikostí řadí mezi malé podniky, je ve svém oboru poměrně úspěšná.

V práci je nastíněna a objasněna pozice firmy na trhu a zhodnocení její konkurenceschopnosti a konkurence z několika pohledů. K tomu bylo použito několik osvědčených metod jako např. Porterova teorie pěti konkurenčních sil, analýza SWOT a PEST analýza.

Cílem a významem práce bylo tedy posouzení konkurenceschopnosti zvoleného podniku, identifikace jeho silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení na základě výše zmíněné SWOT analýzy. K analýze makrookolí podniku byla využita analýza PEST, která zahrnuje politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Posouzena byla také vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, nebezpečí hrozící ze strany nově přichozích konkurenčních firem a možných substitutů a v neposlední řadě také soupeření mezi existujícími firmami. Výsledky dosáhnuté využitím všech zmíněných metod vedly k návrhům opatření a závěrečným doporučením, které jsou uvedeny v předcházející kapitole, a jež by měly firmě pomoci v boji sváděném v konkurenčním prostředí, ve kterém se vyskytuje.

Seznam použité literatury

A) Odborná literatura

- [1] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] HAJN, Petr. Jak jednat v boji s konkurencí. 1. vyd. Praha: Linde, 1995. 237 s. ISBN 80-85647-93-1.
- [4] JÁČ, Ivan; RYDVALDOVÁ, Petra; ŽIŽKA, Miroslav. Inovace v malém a středním podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [5] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [6] PORTER, Michael E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 365 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [7] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1999. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

B) Internetové zdroje

- [10] <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [11] <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>
- [12] <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>

- [13]http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104
- [14] <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>
- [15] <http://www.sappex.cz/>
- [16]<http://www.epravo.cz/top/clanky/pripravovany-zakon-o-podpore-hospodarskeho-rustu-a-socialni-stability-56024.html>
- [17]<http://www.czso.cz/>
- [18] <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [19]<http://investice.ihned.cz/c1-36434650-vyvoj-ceske-koruny-podle-saxo-bank>
- [20]<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-24.4.2004/>
- [21] <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [22]<http://www.financninoviny.cz/zpravy/mf-pocita-letos-s-poklesem-hdp-o-2-3-/373001>
- [23]<http://www.living.cz/finance-bydleni-a-pravo/bydleni-bude-letos-levnejsi/1863>

C) Ostatní

- [25] Interní zdroje společnosti Sappex Trade s.r.o.

Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CZK	česká koruna
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EUR	euro
HDP	hrubý domácí produkt
IČO	identifikační číslo organizace
Kč	korun českých
mld.	miliard
např.	například
obr.	obrázek
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tel.	Telefon
tzv.	takzvaně
tzn.	to znamená
USD	americký dolar
%	procento

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

.....
Andrea Mičkalová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Dolní 86
Ostrava – Zábřeh
70030

Seznam příloh

Příloha č. 1	Certifikát ISO 9001
Příloha č. 2	Certifikát ISO 14001
Příloha č. 3	mapy sídla firmy Sappex Trade s.r.o.